



UNIVERSITATEA
1 DECEMBRIE 1918
DIN ALBA IULIA

Jean Monnet Module
621032-EPP-1-2020-1-RO-EPPJMOMODULE
Corporate governance in the EU



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

STUDII DE CAZ CU PRIVIRE LA GUVERNANȚA CORPORATIVĂ

CORPORATE GOVERNANCE STUDY CASES

Alba Iulia, 2022



Cuprins

AIRBUS GROUP: EȘECURI DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ ȘI SCANDAL GLOBAL DE MITĂ	2
DEUTSCHE BANK: O AFACERE RUSĂ	9
CREDIT SUISSE: UN STUDIU DE CAZ PRIVIND EȘECURILE GUVERNANȚEI CORPORATIVE ȘI DEFICIENȚELE DE GESTIONARE A RISCURILOR	16

AIRBUS GROUP: EȘECURI DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ ȘI SCANDAL GLOBAL DE MITĂ



Introducere

Airbus Group (Airbus SE) reprezintă unul dintre cele mai complexe și mai mediatizate cazuri de eșec al guvernantei corporative din Europa. Între 2003 și 2016, Airbus s-a angajat în practici de corupție pe scară largă care implică mită, utilizarea abuzivă a intermediarilor și ascunderea plăților ilicite. Abaterea s-a întins pe peste 20 de țări și a dus la una dintre cele mai mari înțelegeri globale pentru corupția corporativă – amenzi de aproape 3,6 miliarde de euro. Acest caz este semnificativ din punct de vedere academic, deoarece ilustrează interacțiunea dintre structurile de conformitate, sistemele de stimulente, cultura corporativă și cadrele de reglementare internaționale.

1. Profilul companiei și fundalul organizațional

Airbus SE, cu sediul în Olanda, cu operațiuni majore în Franța și Germania, este o corporație aerospațială de top angajată în fabricarea de aeronave comerciale, sisteme de apărare și elicoptere. În 2019, a angajat peste 130.000 de persoane și a generat venituri de peste 70 de miliarde de euro. Airbus s-a poziționat istoric ca un simbol al colaborării industriale europene, acționarii și membrii consiliului de administrație reflectând o identitate paneuropeană.

Tabelul 1. Cifre cheie Airbus (2019)

Metric	Valoare
Angajați	~134.000

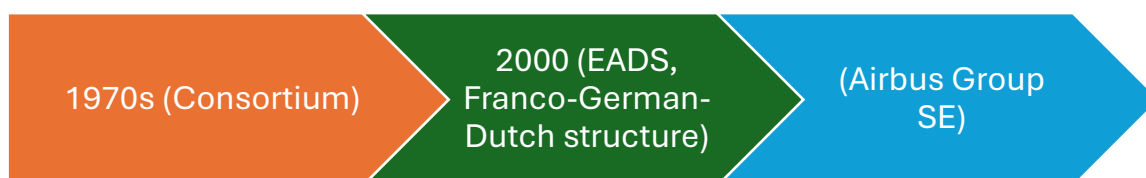
Veniturile	70,5 miliarde EUR
Venit net	3,1 miliarde EUR
Sediu	Leiden, Țările de Jos (corporativ) / Toulouse, Franța (operațional)

2. Dezvoltarea istorică a guvernantei la Airbus

- **Anii 1970-1990:** Airbus a devenit un concurent aerospațial european al Boeing, susținut de implicarea statului și de subvenții.
- **2000:** Înființarea Companiei Europene de Apărare și Spațiu Aeronautic (EADS), precursorul Airbus SE.
- **2014:** Airbus Group a fost redenumit Airbus SE, simplificând structurile, dar menținând în continuare o guvernanta multinațională complexă.

Provocările de guvernanta au fost încorporate în proprietatea multinațională a Airbus, influențată politic, ceea ce a dus la linii neclare de responsabilitate.

Figura 1. Evoluția guvernantei Airbus



3. Cadrul de guvernanta corporativă în context european

Guvernanta Airbus este modelată de sistemele europene hibride și pe două niveluri: - **Consiliul de administrație:** responsabil pentru strategie, supraveghere și implicarea părților interesate. - **Comitetul executiv:** se ocupă de operațiunile de zi cu zi. - **Interese naționale:** guvernele francez și german au exercitat o influență indirectă în calitate de părți interesate. - **Comitete de conformitate și audit:** responsabil oficial pentru controlul intern, dar adesea ocolit sau dezinformat.

Tabelul 2. Caracteristicile de guvernanta la Airbus înainte de scandal

Aspectul guvernantei	Stare
Independența consiliului de administrație	Limitat (legături politice, influență de stat)
Comitetul de audit	Prezent, dar subminat de fluxul slab de informații
Politici de conformitate	A existat formal, dar nu a fost aplicat
Utilizarea intermediarilor	Răspândit, slab controlat

4. Natura scandalului de mită

Airbus s-a angajat în mită sistematică pentru a obține contracte: - **Contracte false de consultanță**: plăți deghizate în servicii legitime. - **Sponsorizări și donații**: utilizate ca canale ascunse pentru mită. - **Companii fantomă**: create pentru a ascunde fluxurile de bani. - **Încălcări ale controlului exporturilor**: încălcări ale reglementărilor privind traficul internațional de arme din SUA (ITAR).

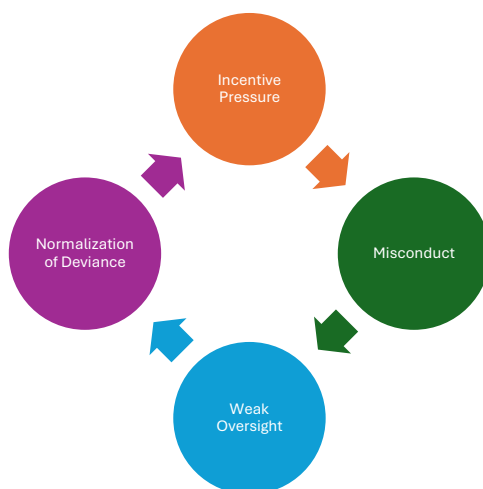
Tabelul 3. Anumite țări afectate de mita Airbus

Regiune	Exemple de țări	Metode de abatere
Asia	China, Malaezia, Indonezia	Consultanți falși, sponsorizări sportive
Africa	Ghana, Nigeria	Intermediari, donații politice
America Latină	Brazilia, Mexic	Companii fictive, facturare falsă

5. Mecanisme de eșec al guvernantei

- **Supraveghere slabă în funcție de consiliu**: Datele incomplete sau înșelătoare au fost prezentate consiliului.
- **Structuri de conformitate ineficiente**: Conformitatea exista formal, dar nu avea capacitate de aplicare.
- **Eșecuri de audit**: Auditorii nu au reușit să detecteze nereguli în contractele de consultanță.
- **Normalizare culturală**: Practicile de mită au devenit o rutină pe piețele cu risc ridicat.
- **Nealinieră stimulentele**: Concentrați-vă pe câștigurile contractuale în detrimentul conformității sau eticii.

Figura 2. Ciclul eșecului de guvernare la Airbus

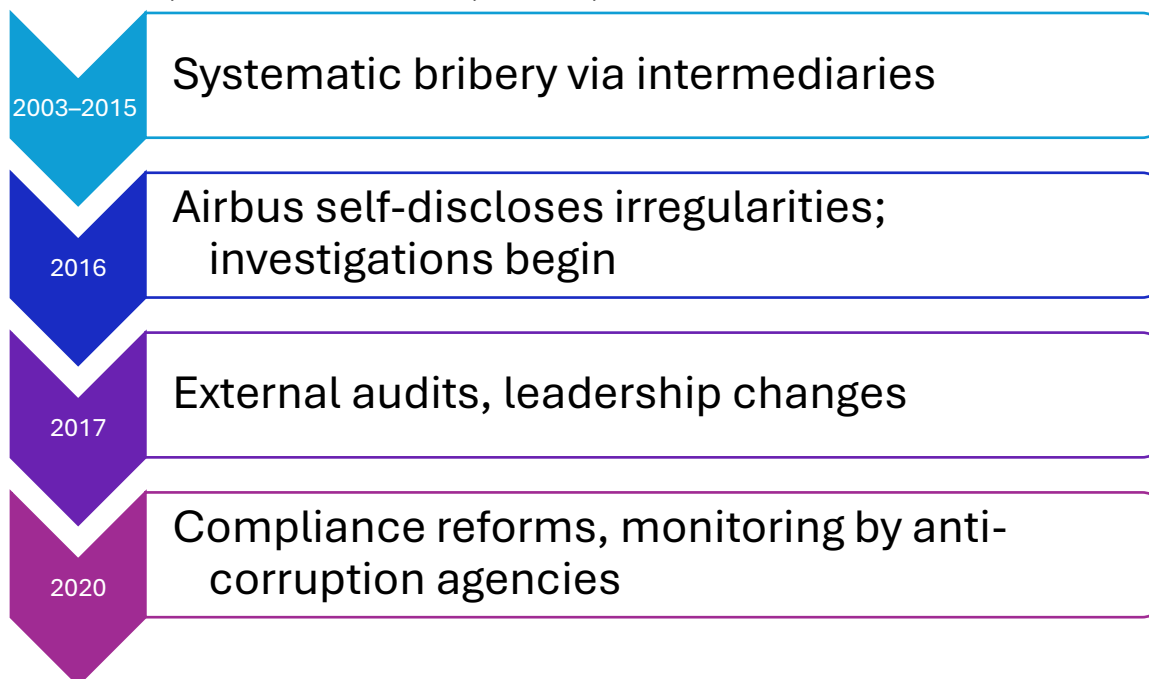


6. Cronologia evenimentelor



Cronologia 1. Scandalul guvernancei Airbus

7. Consecințe financiare, juridice și reputaționale



- **Financiar:** 3,6 miliarde EUR sub formă de sancțiuni globale.
- **Juridic:** DPA cu autorități franceze, britanice și americane.
- **Operațional:** Desființarea Organizației de Strategie și Marketing (SMO).
- **Reputație:** Daune aduse încrederii între guverne și companii aeriene.

Tabelul 4. Defalcarea tranzacției Airbus

Jurisdicție	Penalizare (€)
Franța	~2,08 miliarde
Regatul Unit	~984 milioane
NE	~526 milioane
Total	~3,6 miliarde

8. Interpretări teoretice

- **Teoria agenției:** Directorii au prioritizat achiziția de contracte în detrimentul intereselor acționarilor.
- **Teoria părților interesate:** Mita a dăunat mai multor părți interesate, inclusiv guvernelor și contribuabililor.

- **Teoria instituțională:** Conformitatea a existat ca formalitate, dar nu a avut legitimitate în practică.
- **Teoria legitimității:** Așezări și reforme care vizează recâștigarea legitimității publice.

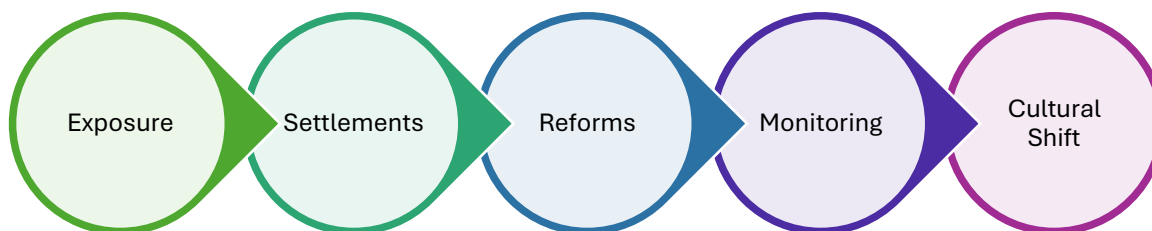
Tabelul 5. Teorii de guvernare aplicate la Airbus

Teorie	Aplicație
Agenție	Stimulentele nealiniate au încurajat corupția
Părților interesate	A afectat încrederea părților interesate
Instituțional	Structuri formale fără aplicare
Legitimiteate	Reformele au încercat să restabilească legitimitatea

9. Reforme de guvernare post-scandal

- **Închiderea SMO:** Dezmembrarea unității cele mai implicate în mită.
- **Conformitate mai puternică:** Ofițeri de conformitate împuterniciți cu putere de veto.
- **Monitorizare externă:** Inspecții regulate de către autoritățile de reglementare din Franța și Marea Britanie.
- **Schimbare culturală:** Re-accentul pe valorile etice și protecția avertizorilor.

Figura 3. Procesul de reformă Airbus



10. Analiza comparativă cu alte cazuri globale

- **Siemens (Germania, 2006):** Mituire sistemică similară; reformele au inclus noi structuri de conformitate.
- **Enron (SUA, 2001):** Concentrați-vă mai degrabă pe fraudă contabilă decât pe mită, dar ilustrează prăbușirea guvernantei.
- **Ahold (Olanda, 2003):** Scandal contabil comparabil ca amploare și impact al reformei.



Tabelul 6. Eșecuri de guvernare comparativă

Firmă	Țară	Abateri	Sanctiune / Reformă
Airbus	Europa	Mită, încălcări ale exporturilor	3,6 miliarde EUR de decontare, reforme
Siemens	Germania	Mituirea sistemică	amenzi de 1,6 miliarde de euro, revizuirea conformității
Enron	Statele Unite ale Americii	Fraudă contabilă	Faliment, Legea Sarbanes-Oxley
Ahold	Olanda	Denaturări contabile	Reformele Codului Tabaksblat

11. Lecții pentru practica guvernării corporative

- **Politicile fără aplicare sunt inefficiente.** Conformitatea trebuie să fie responsabilă și independentă.
- **Riscul terților trebuie gestionat activ.** Consultanții și intermediarii prezintă riscuri ridicate de corupție.
- **Consiliile de administrație necesită informații exacte și în timp util.** Raportarea greșită către consiliul de administrație este un eșec de guvernare.
- **Cultura determină practica.** Devianța normalizată subminează chiar și politicile formale robuste.
- **Aplicarea transfrontalieră a legii este esențială.** Airbus ilustrează cooperarea globală în aplicarea legii anticorupție.
- **Transparența restabilește legitimitatea.** Comunicarea cu investitorii și părțile interesate trebuie să fie prioritară.

12. Întrebări de discuție

- De ce au eșuat structurile de conformitate ale Airbus, în ciuda faptului că există pe hârtie?
- Cum se pot asigura consiliile de administrație că nu sunt induse în eroare de date incomplete sau manipulate?
- Ar trebui consiliul de administrație al Airbus să fie tras la răspundere pentru eșecurile de supraveghere sau doar conducerea?
- Ce mecanisme de guvernare sunt cele mai eficiente pentru controlul riscurilor terților?
- Comparați scandalul de mită al Airbus cu cel al Siemens. Ce asemănări și diferențe apar?
- În ce măsură poate fi proiectată schimbarea culturală în cadrul marilor multinaționale?



- Ar trebui ca sancțiunile pentru corupția corporativă să vizeze în primul rând companiile sau persoanele fizice?
- Cum ne poate ajuta teoria legitimității să înțelegem redresarea Airbus după scandal?
- Sunt DPA-urile instrumente eficiente pentru aplicarea reformei guvernării sau permit corporațiilor să "cumpere" legitimitatea?
- Ce lecții de guvernanță pe termen lung ar trebui să învețe corporațiile globale de la Airbus?

DEUTSCHE BANK ?



Prezentare generală a cazului

Între 2011 și 2015, sucursala Deutsche Bank din Moscova a facilitat "tranzacții în oglindă", o schemă care a permis clienților ruși să mute în secret aproximativ 10 miliarde de dolari din Rusia. Aceste tranzacții au constat în achiziții simultane de acțiuni rusești în ruble și vânzări corespunzătoare ale acelorași titluri de valoare la Londra pentru dolari americani, permițând efectiv fuga de capital la scară largă. Tranzacțiile nu au avut o justificare economică clară și au fost ulterior considerate de autoritățile de reglementare ca fiind o formă de spălare a banilor. O investigație internă, cu numele de cod *Project Square*, a dezvăluit deficiențe grave în monitorizarea conformității, structurile de supraveghere și cultura de guvernanță din cadrul Deutsche Bank. Scandalul a ridicat întrebări mai largi cu privire la adecvarea cadrului de guvernanță corporativă al Germaniei – în special a sistemului său de consiliu de administrație pe două niveluri – în gestionarea riscurilor instituțiilor financiare globale.

Acest studiu de caz examinează eșecurile de guvernanță ale Deutsche Bank, explorând punctele slabe ale structurilor sale interne, rolul consiliilor de supraveghere și de administrație și implicațiile mai largi pentru guvernanța corporativă în Germania și nu numai.

Istoric despre Deutsche Bank

Fondată în 1870, Deutsche Bank a fost o piatră de temelie a sistemului bancar german și european. În mod tradițional, a finanțat industria germană și a jucat un rol în internaționalizarea afacerilor germane. Până în anii 2000, Deutsche Bank s-a extins agresiv în serviciile bancare de investiții globale, poziționându-se ca un concurent al giganților de pe Wall Street.



Această strategie a implicat: - **Dependența de venituri de serviciile bancare de investiții:** Mai mult de jumătate din profiturile sale au provenit din tranzacționare și servicii bancare de investiții, ceea ce face ca riscurile de conformitate să fie mai acute. - **Amprenta globală:** Operând în peste 70 de țări, Deutsche Bank a trebuit să navigheze prin mai multe regimuri de reglementare. - **Apetit ridicat pentru risc:** Pentru a menține profitabilitatea, banca a urmat strategii de tranzacționare agresive, expunându-se riscurilor reputaționale și legale.

După criza financiară din 2008, Deutsche Bank s-a luptat cu profitabilitatea și cu controlul tot mai mare al reglementărilor. Scandalul tranzacțiilor în oglindă a devenit unul dintre cele mai dăunătoare episoade din istoria sa modernă, adăugându-se la o serie de provocări legale, inclusiv manipularea LIBOR, încălcarea sancțiunilor și vânzarea greșită a titlurilor garantate cu ipotecă.

Cadrul de guvernare corporativă în Germania

Deutsche Bank este guvernată de sistemul german **cu două niveluri:**

➤ Consiliul de supraveghere (Aufsichtsrat)

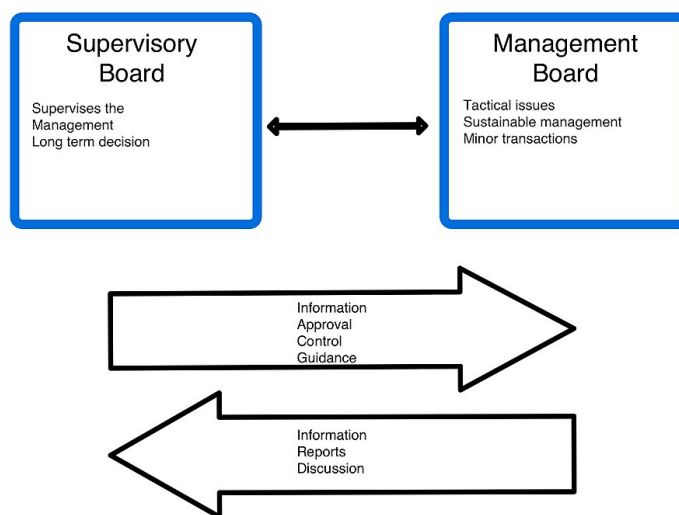
- 20 de membri, împărțiți în mod egal între reprezentanții acționarilor și reprezentanții lucrătorilor, reflectând principiul codeterminării Germaniei.
- Prezidat în această perioadă de Dr. Paul Achleitner.
- Responsabilități: numirea și monitorizarea consiliului de administrație, aprobarea deciziilor strategice majore și supravegherea riscurilor și conformității.

➤ Consiliul de Administrație (Vorstand)

- Șapte membri, cu Jürgen Fitschen și Anshu Jain ca co-CEO în perioada 2012-2015.
- Responsabil pentru operațiunile zilnice, managementul riscurilor, conformitate și execuția strategiei.

Perspectiva teoretică: Teoria agenției sugerează că consiliile de administrație există pentru a atenua conflictele dintre manageri (agenți) și acționari (principalii). Cu toate acestea, în sistemul german cu două consilii, reprezentanții angajaților adaugă un element de părți interesate, menit să echilibreze interese mai largi. În practică, această complexitate poate reduce responsabilitatea și poate ascunde responsabilitatea atunci când apar eșecuri.

Figura 1. Sistem german de plăci pe două niveluri



Meserii în oglindă: mecanică și eșecuri

- **Cum a funcționat:** Clienții de la Moscova au cumpărat acțiuni rusești în ruble, în timp ce entitățile afiliate au vândut aceleași acțiuni la Londra pentru dolari americani sau euro. Acest lucru a convertit efectiv ruble în valută străină fără a fi detectat.
- **Durata:** 2011-2015, în ciuda conștientizării interne a neregulilor.
- **Persoane cheie:** Tim Wiswell, șeful departamentului de acțiuni din Moscova, se presupune că este esențial pentru schemă. Concediat în 2015, dar a negat conduita necorespunzătoare.
- **Supravegherea conformității:** Deutsche Bank a avut mai multe oportunități de a detecta neregulile, dar acestea au trecut neobservate sau neraportate.
- **Scară:** 10 miliarde USD transferate în mod ilicit, ridicând suspiciuni de eludare a sancțiunilor și spălare a produselor provenite din infracțiuni.

Tabelul 1. Cronologia scandalului Mirror Trades

An	Eveniment
2011	Schema de tranzacții în oglindă începe la Moscova
2012	Jürgen Fitschen și Anshu Jain devin co-CEO
2014	Preocupări exprimate informal în cadrul echipelor de conformitate
2015	Lansarea investigației interne a Proiectului Piață

2015	Tim Wiswell a fost demis
2017	Autoritățile de reglementare din SUA și Marea Britanie impun amenzi de 600 de milioane de dolari >
2018	BaFin numește un observator special în Germania

Proiectul Square și răspunsul de reglementare

În 2015, Deutsche Bank a lansat *Project Square* pentru a investiga. Principalele constatări au inclus: - **Eșecuri în controalele de combatere a spălării banilor (AML):** Politicile existau pe hârtie, dar erau prost aplicate. - **Silozurile de informații:** Comunicarea limitată dintre Moscova, Londra și Frankfurt a împiedicat supravegherea. - **Sanctiuni de reglementare:** - Amendă de 425 de milioane USD din partea Departamentului de Servicii Financiare din New York. - Amendă de 163 de milioane de lire sterline din partea Autorității de Conduită Financiară din Marea Britanie. - BaFin (autoritatea de reglementare din Germania) a numit un observator special pentru a supraveghea îmbunătățirile.

Tabelul 2. Amenzi de reglementare impuse Deutsche Bank (Mirror Trades)

Regulator	An	Suma penalizării
New York DFS	2017	425 milioane USD
FCA din Marea Britanie	2017	163 milioane GBP (~204 milioane USD)
Total	-	~ 629 milioane USD

Eșecuri de guvernare și gestionare a riscurilor

➤ Cultura conformității

- Deutsche Bank avea mecanisme formale de avertizare, dar niciun angajat nu a raportat tranzacțiile în oglindă.
- O cultură a fricii și a presiunii de a genera venituri a descurajat personalul să își exprime îngrijorările.

➤ Modelul celor trei linii de apărare

- **Prima linie (unități de afaceri):** Profituri prioritizate și relații cu clienții.
- **A doua linie (conformitate și risc):** Resurse insuficiente, lipsită de independență și nu a reușit să monitorizeze tranzacțiile neobișnuite.
- **A treia linie (audit intern):** Nu a detectat deficiențele sistemice în timp util.

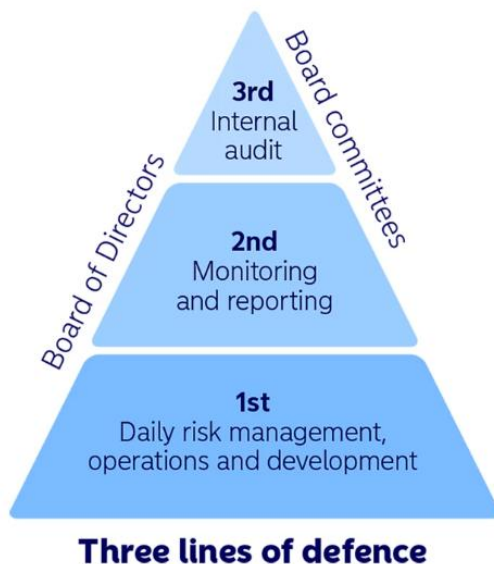
➤ **Supravegherea Consiliului de Supraveghere**

- S-a bazat foarte mult pe informațiile furnizate de conducere.
- Comitetele au existat, dar au fost criticate pentru că sunt pasive și prea concentrate pe conformitatea formală, mai degrabă decât pe riscul substanțial.

➤ **Responsabilitatea Consiliului de Administrație**

- Co-CEO-urile Jain și Fitschen au subliniat creșterea și redresarea profitului.
- Problemele de guvernare și conformitate au fost neprioritizate în raport cu obiectivele de performanță pe termen scurt.

Figura 2. Modelul celor trei linii de apărare (aplicat la Deutsche Bank)



Analiză teoretică academică

- **Teoria agenției:** Managerii pot urmări venituri pe termen scurt în detrimentul valorii și conformității pe termen lung. Conducerea Deutsche Bank a acordat prioritate obiectivelor financiare în detrimentul comportamentului etic.
- **Teoria părților interesate:** Modelul de codeterminare urmărește să includă perspectivele angajaților. Cu toate acestea, reprezentanții angajaților nu aveau expertiza și resursele necesare pentru a detecta problemele complexe de conformitate.
- **Teoria instituțională:** Deutsche Bank a adoptat cadrele de risc și conformitate ca "vitrină" simbolică pentru a satisface autoritățile de reglementare, mai degrabă decât ca garanții eficiente.



- **Tonul la vârf:** Conducerea nu a reușit să stabilească o cultură etică, trimițând semnale că profitabilitatea depășește conformitatea. Această atitudine s-a filtrat prin organizație.

Implicații mai largi

- **Pentru Deutsche Bank:** Intensificarea crizei reputaționale, erodând și mai mult încrederea investitorilor, slăbindu-și poziția pe piață.
- **Pentru guvernanta germană:** A ridicat îndoieli cu privire la faptul că sistemul dual-board îmbunătățește sau subminează responsabilitatea în contexte globale.
- **Pentru autoritățile de reglementare:** A consolidat rolul autorităților de reglementare din SUA și Marea Britanie ca aplicatori agresivi ai standardelor de conformitate.
- **Pentru Global Banking:** A evidențiat riscurile sistemice ale operațiunilor transfrontaliere complexe și necesitatea unei reforme culturale, nu doar a schimbărilor structurale.

Perspective comparative

- **Barclays (scandalul LIBOR):** Eșecul supravegherii consiliului de administrație, încrederea excesivă în auto-raportare.
- **Wells Fargo (scandal de conturi false):** Cultura toxică a vânzărilor care duce la prăbușirea guvernantei.
- **HSBC (AML expires in Mexico):** Vulnerabilități demonstrate ale băncilor care operează în jurisdicții cu risc ridicat.

Întrebări de discuție

- Evaluarea eficacității sistemului german de consilii de administrație pe două niveluri în contextul Deutsche Bank. Consiliul de supraveghere a asigurat o supraveghere adecvată? De ce sau de ce nu?
- În ce măsură responsabilitatea pentru tranzacțiile oglindă ar trebui să revină managerilor individuali de la Moscova față de consiliile de administrație și de supraveghere de la Frankfurt?
- Discutați factorii culturali și structurali care pot descuraja avertizarea în marile instituții financiare. Cum ar putea băncile să promoveze o cultură mai eficientă a vorbirii?
- A fost eficient modelul "Trei linii de apărare" la Deutsche Bank? Ce reforme ar putea consolida aplicarea sa în practică?



- Cum ajută teoria agenției la explicarea comportamentului conducerii și consiliilor de administrație ale Deutsche Bank? În ce măsură teoria părților interesate oferă o perspectivă alternativă?
- În opinia dumneavoastră, ce măsuri ar trebui să ia autoritățile de reglementare sau acționarii pentru a se asigura că băncile globale susțin practici solide de conformitate și guvernanta în toate jurisdicțiile?
- Ar trebui sancțiunile impuse de autoritățile de reglementare să vizeze instituțiile, directorii individuali sau ambele? Cum ar putea fi aplicată mai eficient responsabilitatea în practică?
- Comparați eșecurile de guvernanta ale Deutsche Bank cu cele ale altor bănci (de exemplu, Barclays, Wells Fargo, HSBC). Ce asemănări și diferențe apar?
- Ce lecții pot învăța corporațiile multinaționale din acest caz despre gestionarea riscurilor de conformitate în jurisdicțiile cu risc ridicat?
- Cum ar putea fi consolidat sistemul german de codeterminare pentru a se asigura că reprezentanții angajaților contribuie mai eficient la guvernanta în corporațiile complexe, globale?



CREDIT SUISSE: UN STUDIU DE CAZ PRIVIND EȘECURILE GUVERNANȚEI CORPORATIVE ȘI DEFICIENȚELE DE GESTIONARE A RISCURILOR



1. Context istoric și context

Credit Suisse a fost fondat în 1856 pentru a finanța sistemul feroviar elvețian și s-a dezvoltat treptat într-o putere bancară globală. Timp de decenii, reputația sa a fost construită pe stabilitate, discreție și prudență - semnele distinctive ale finanțelor elvețiene. Cu toate acestea, până la sfârșitul secolului al XX-lea, banca a căutat să se extindă agresiv în băncile de investiții și piețele de capital, concurând cu giganții de pe Wall Street.

Acest pivot strategic i-a modificat ADN-ul corporativ. Instituția cândva conservatoare a îmbrățișat din ce în ce mai mult instrumentele financiare derivate complexe, pozițiile cu efect de levier ridicat și expunerile la riscuri transfrontaliere. Deși această diversificare a generat venituri în perioadele de boom, a creat și vulnerabilități, în special în zonele în care managementul riscurilor a rămas în urma inovației.

Până în anii 2000, Credit Suisse a fost recunoscută ca **bancă de importanță sistemică globală (G-SIB)** în conformitate cu regulile de la Basel. Această desemnare a necesitat o guvernare și o supraveghere sporite din cauza impactului său potențial asupra sistemului financiar internațional. Cu toate acestea, în mod paradoxal, în timp ce cadrul său de guvernare părea robust pe hârtie (comitete, modele de risc, funcții de conformitate), **cultura sa internă și structurile de stimulente au fost slab aliniate cu aceste garanții.**

Astfel, Credit Suisse a intrat în anii 2010 ca un paradox: o bancă cu o moștenire prestigioasă și o reputație puternică în materie de reglementare, dar una ale cărei slăbiciuni interne erau în creștere.

2. Era Thiam: succesul restructurării și conflictul latent



În 2015, Tidjane Thiam a fost numit CEO. Spre deosebire de predecesorii săi, el a avut experiență în asigurări (Prudential plc) mai degrabă decât în domeniul bancar tradițional. Sosirea sa a fost menită să aducă o perspectivă nouă unei bănci care se luptă cu volatilitatea.

Realizări strategice

- Thiam a restructurat afacerea prin **reducerea dependenței de serviciile bancare de investiții cu capital ridicat** și extinderea diviziei de gestionare a averii, **mai stabilă și mai profitabilă**, în special în Asia și piețele emergente.
- Până în 2018, Credit Suisse a raportat primul profit anual din 2014, o piatră de hotar simbolică după ani de pierderi.
- Structurile de costuri au fost raționalizate, activele ponderate la risc au fost reduse, iar banca a părut mai bine capitalizată.

Guvernare și tensiuni culturale

În ciuda acestor succese, conducerea lui Thiam a generat tensiuni:

- **Rivalități interne: Conflictul** său cu Iqbal Khan, șeful managementului averii, a dezvăluit slăbiciuni de guvernare. În loc să fie gestionat intern cu medierea consiliului, conflictul s-a transformat într-un scandal public.
- **Dinamica consiliului:** Relațiile cu președintele Urs Rohner au fost tensionate. Thiam a reprezentat reforma și internaționalismul, în timp ce Rohner a reprezentat continuitatea și conservatorismul elvețian. Această ciocnire a devenit centrală pentru defecțiunile ulterioare ale guvernării.

Epoca lui Thiam demonstrează modul în care **guvernanța nu este doar despre strategie și raportare, ci și despre dinamica consiliului de administrație, managementul conflictelor și cultura**. Chiar și în timpul unei redresări financiare, mecanismele de guvernare slabe pentru gestionarea disputelor de conducere au slăbit stabilitatea instituțională.

3. Scandalul spionajului: prăbușirea eticii

Scandalul de spionaj din 2019 a marcat un moment de cotitură. Când Iqbal Khan a plecat la UBS, directorul de operațiuni al băncii, Pierre-Olivier Bouée (un aliat apropiat al lui Thiam), a ordonat supravegherea privată a lui Khan pentru a se asigura că nu braconază angajați sau clienți.

De ce este important acest lucru pentru guvernare

- **Încălcarea eticii:** Supravegherea unui fost angajat era legală în Elveția, dar discutabilă din punct de vedere etic, mai ales pentru o instituție globală.



- **Decalaj de supraveghere:** Consiliul a susținut ignoranță, dar acest lucru a indicat o monitorizare slabă a comportamentului executiv. Un COO ar putea autoriza astfel de acțiuni extraordinare fără consultarea consiliului.
- **Daune reputaționale:** Credit Suisse a fost ridiculizată la nivel internațional ca o "bancă de spionaj", erodându-și credibilitatea în fața clienților și a autorităților de reglementare.

Dimensiunea de reglementare

FINMA, autoritatea de reglementare elvețiană, a intervenit nu atât din cauza spionajului în sine, cât pentru că directorii au încercat să obstrucționeze investigațiile interne, ștergând mesajele criptate. Acest lucru a demonstrat o **cultură a ascunderii**, în care riscul reputațional nu era gestionat prin transparență, ci prin disimulare.

Scandalul a subliniat, de asemenea, o slăbiciune critică: mecanismele de guvernare nu au reușit să împiedice directorii să se angajeze în acțiuni care erau **gri din punct de vedere legal, toxice din punct de vedere reputațional și autodistructive din punct de vedere strategic**.

4. Lupta pentru putere în sala de consiliu

Scandalul de spionaj a otrăvit relația dintre Thiam și președintele Rohner. În timp ce acționarii (în special Harris Associates și BERD) l-au susținut public pe Thiam datorită succeselor sale de restructurare, Rohner și consiliul de administrație au insistat pentru demisia sa.

Lecții de guvernare

- **Nealinierea cu acționarii:** O coaliție puternică de acționari a favorizat continuitatea sub Thiam. Consiliul a ignorat acest lucru, afirmându-și autoritatea, dar înstrăinând investitorii.
- **Dinamica consiliului:** Codurile de guvernare pun accentul pe consiliile independente și competente, dar în practică, acest consiliu părea condus **de politica internă mai degrabă decât de performanța instituțională**.
- **Rezultat:** După demisionarea lui Thiam, piața a reacționat negativ, prețul acțiunilor Credit Suisse scăzând, reflectând dezaprobarea investitorilor.

Acest episod ilustrează **problema principal-agent** în guvernare: consiliile de administrație acționează ca agenți ai acționarilor, dar în acest caz, consiliul de administrație a acordat prioritate dinamicii personale în detrimentul valorii acționarilor.

5. Eșecuri de risc catastrofal

Prăbușirea simultană a Greensill și Archegos a dezvăluit eșecuri sistemice de guvernare în supravegherea riscurilor.



5.1 Capitala Greensill

Divizia de gestionare a activelor a Credit Suisse a comercializat 10 miliarde de dolari în fonduri de finanțare a lanțului de aprovizionare legate de Greensill. Acestea au fost promovate ca investiții sigure, cu risc redus.

- **Orbirea riscului:** Riscul de concentrare a fost ridicat, în special pentru companiile din cadrul GFG Alliance. Echipele interne de risc și-au exprimat îngrijorările, dar acestea au fost respinse de conducerea superioară.
- **Prăbușire:** Când susținerea asigurării a expirat, Greensill s-a prăbușit, înghețând fondurile investitorilor. Credit Suisse s-a confruntat cu daune reputaționale și procese.

5.2 Capitala Archegos

În calitate de broker principal, Credit Suisse a permis Archegos să construiască poziții cu efect de levier ridicat.

- **Steaguri roșii ignorate:** Bill Hwang avea un istoric de insider trading. Archegos a încălcat în mod repetat limitele de risc. Alte bănci au redus expunerea, dar Credit Suisse a continuat.
- **Pierderi:** Când Archegos a intrat în incapacitate de plată, Credit Suisse a pierdut 4,7 miliarde de dolari – cel mai rău dintre colegii săi.

Teme comune

- Managerii de risc nu aveau autoritate.
- Diviziile bazate pe venituri au acordat prioritate relațiilor cu clienții în detrimentul prudenței de risc.
- Consiliul nu a reușit să ceară responsabilitate pentru eșecurile de supraveghere a riscurilor.

6. Controlul reglementărilor și eșecurile culturale

Consecințele acestor crize au declanșat un control intens de reglementare:

- **Investigații FINMA:** S-a constatat fragmentare structurală, lipsă de integrare globală a riscurilor și deferență excesivă față de producătorii de venituri.
- **Credit Suisse** a fost etichetat drept "cea mai slabă verigă a Europei în domeniul bancar", subminând încrederea clienților.
- **Diagnosticul cultural:** Analizele independente au concluzionat că banca suferă de o **cultură a termenului scurt, a responsabilității slabe și a dependerii excesive de rețelele personale**, mai degrabă decât de canalele formale de guvernare.

7. Prăbușirea și fuziunea forțată cu UBS



Scandalurile continue ("obligațiuni de ton" din Mozambic, anchete de spălare de bani, Greensill, Archegos) au declanșat **retrageri masive ale clienților**. Pe fondul turbulențelor bancare globale, autoritățile de reglementare elvețiene au orchestrat o preluare de urgență de către UBS pentru 3 miliarde CHF.

Lecții din prăbușit

- Eșecurile de guvernare sunt cumulative: ani de probleme culturale și de supraveghere ignorate au culminat cu colapsul.
- Băncile de importanță sistemică nu pot supraviețui fără **încrederea acționarilor, credibilitatea de reglementare și integritatea culturală**.
- Salvarea UBS a semnalat **sfârșitul Credit Suisse ca instituție independentă**, o concluzie dramatică pentru o bancă veche de 167 de ani.

8. Întrebări de discuție

Structura de guvernare și supravegherea consiliului de administrație

- De ce consiliul de administrație al Credit Suisse nu a reușit să își afirme un control semnificativ asupra diviziilor care își asumă riscuri?
- Ar trebui ca consiliile de administrație ale băncilor globale să includă experți obligatorii în managementul riscurilor?

Cultură vs. Structură

- În ce măsură cultura Credit Suisse (profituri pe termen scurt, rivalități, ascundere) subminează structurile de guvernare altfel puternice?
- Pot autoritățile de reglementare să influențeze cultura sau doar structurile?

Eșecuri de gestionare a riscurilor

- De ce au fost ignorați în mod constant managerii de risc?
- Ce mecanisme de guvernare pot ridica autoritatea riscului și conformității în organizațiile bazate pe venituri?

Puterea acționarilor vs. consiliului de administrație

- Ce dezvăluie demisia forțată a lui Tidjane Thiam despre limitele influenței acționarilor?
- Ar trebui extinse drepturile de "say on governance" pentru investitorii instituționali în băncile de importanță sistemică?

Supravegherea de reglementare

- A eșuat FINMA lăsând problemele sistemice să se agraveze până la colaps?



- Coordonarea internațională (Basel, FMI, BCE) ar trebui să joace un rol mai important în monitorizarea guvernantei G-SIB?

ESG și administrare pe termen lung

- Cum redefinește cazul Credit Suisse importanța "G" în ESG?
- Pot cadrele ESG să prevină viitoarele prăbușiri sau sunt predispuse la aceleași slăbiciuni de "bifare a căsuțelor" observate în Credit Suisse?

9. Concluzie

Cazul Credit Suisse demonstrează că **eșecurile de guvernanță corporativă pot fi lente, dar devastatoare**. Instituția s-a prăbușit nu din cauza unui scandal, ci din cauza **unei culturi în care pe termen scurt, rivalitățile personale și supravegherea slabă au prevalat asupra responsabilității și prudenței**.

Pentru academicieni și practicieni, acest caz întărește principiul că:

- **Structurile fără cultură sunt insuficiente.**
- **Consiliile trebuie să impună în mod activ responsabilitatea, nu doar să existe oficial.**
- **Încrederea acționarilor și a autorităților de reglementare este fragilă – odată pierdută, chiar și giganții globali pot cădea.**

Editor, Conf.univ.dr. Ivan Oana Raluca Ivan

Srijinul acordat de Comisia Europeană pentru elaborarea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar opiniile autorilor, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute în aceasta.

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.